



La qualité de la formation au-delà d'une logique de conformité

Patrick Laurens



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2182>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2182

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1999

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Patrick Laurens, « La qualité de la formation au-delà d'une logique de conformité », *Communication et organisation* [En ligne], 15 | 1999, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2182> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2182

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

La qualité de la formation au-delà d'une logique de conformité

Patrick Laurens

- 1 La qualité, personne ne peut être contre, c'est une valeur « positive », un thème fédérateur, unificateur. Trop sans doute pour ne pas aiguïser la curiosité. Le succès de cette notion dans l'ensemble du champ managérial, y compris aujourd'hui dans celui des services, suffit à justifier l'intérêt que peut y porter un chercheur en sciences sociales. Nous considérons ce phénomène comme un symptôme dont on doit tenter une lecture.
- 2 En interrogeant la notion de qualité, cet article vise en fait à éclairer les conceptions de l'organisation et de la communication qui président à la mise en œuvre des « démarches qualité » dans les entreprises. En prenant l'exemple particulier du secteur de la formation, il s'agit de pointer les questions posées par un transfert de méthodes industrielles dans un champ où domine l'importance des relations humaines. Si la qualité repose sur une certaine rationalisation des processus de production permettant d'en fiabiliser le déroulement, elle procède aussi d'une coopération des acteurs qui coproduisent un service au-delà d'une logique de conformité à des spécifications préétablies¹.

Le développement des démarches qualité

- 3 Par glissement métonymique, la qualité désigne dans le champ industriel les moyens mis en œuvre pour obtenir une bonne qualité des produits et services. Après avoir été assimilée pendant longtemps au strict contrôle, elle est devenue peu à peu un mode de management qui se décline en principes et méthodes d'organisation des moyens de production et de conduite des hommes qui y contribuent. On parle ainsi aujourd'hui de « démarches d'assurance qualité ». Celles-ci visent à assurer la stabilité et la fiabilité du processus de production pour obtenir un produit ou un service conforme aux spécifications du cahier des charges.
- 4 Ces démarches se sont beaucoup développées dans les entreprises françaises depuis les années quatre-vingt et se révèlent aujourd'hui comme un phénomène de grande ampleur.

Selon une étude réalisée par la SOFRES² pour le compte du ministère de l'Industrie, l'amélioration de la qualité des produits et services figure dans les priorités actuelles de 83 % des entreprises et 66 % ont mis en place une démarche qualité plus ou moins complète. Cette enquête confirme également le fort développement de la certification de systèmes d'assurance qualité : près d'une entreprise sur trois a déjà mis en place un système d'assurance qualité, 11 % des entreprises industrielles de plus de dix salariés sont certifiées selon les normes ISO 9000, 21 % sont en cours de certification et 9 % ont l'intention de s'y engager. Si on ajoute que les démarches qualité se développent aujourd'hui dans le secteur des services, on voit que le phénomène est suffisamment important pour qu'on s'y arrête. Or, ce terrain a jusqu'ici été peu exploré par les universitaires.

Transparence et maîtrise, un modèle rationaliste

- 5 L'assurance qualité consiste à mettre en œuvre « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité » (Norme ISO 9000). Il s'agit de maîtriser le processus de production, et ce depuis la conception jusqu'à l'après-vente (cas de conformité à la norme ISO 9001, la plus exigeante), dans le but de limiter les sources de non-qualité et de montrer au client que l'on a tout mis en œuvre pour limiter au maximum les risques d'insatisfaction. Une entreprise va donc s'organiser de façon à maîtriser a priori (plutôt que de contrôler a posteriori) les différents facteurs techniques et humains qui concourent à la qualité et à pouvoir en apporter la preuve dans les relations contractuelles. Les effets recherchés sont donc doubles :
- 6 – permettre à l'entreprise de supprimer ou d'alléger les systèmes traditionnels de contrôle de la qualité de ses produits tout en limitant fortement le taux de non-qualité.
- 7 – permettre au client d'avoir confiance dans la qualité du produit. L'assurance qualité pourra par exemple éviter à un donneur d'ordre de procéder à un contrôle qualité des produits qu'il reçoit de ses fournisseurs.
- 8 Il s'agit de « bien faire » en maîtrisant le processus par la mise en œuvre « d'actions préétablies et systématiques » et de le faire savoir en obtenant par exemple une certification selon des normes reconnues. « Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » est devenu le credo à la mode de beaucoup de ceux qui sont « entrés » en qualité. La maîtrise et la transparence sont érigées en profession de foi en même temps qu'en argument de vente.
- 9 L'assurance qualité se fonde ainsi sur une conception essentiellement rationaliste de l'organisation. Comme dans le modèle taylorien, l'organisation est ici conçue comme « un tout homogène et cohérent qui impose sa rationalité aux comportements de ses membres »³. Dans cette optique, la communication interne est également envisagée comme un instrument rationnel au service d'un idéal relationnel. Il s'agit de formaliser l'information opérationnelle (procédures, instructions de travail...) permettant la commande et le contrôle des opérations, de maîtriser les flux informationnels entre les acteurs (cf. par exemple, la notion de relation client-fournisseur interne) et de promouvoir une idéologie de la transparence (« bien faire ce que l'on dit ») par la diffusion de la « culture qualité ». Dans ce modèle, la qualité apparaît comme le résultat naturel, objectif, d'une mécanique organisationnelle bien huilée qui tourne sans raté et sans conflit, permettant de produire de manière conforme à la conception.

La qualité : une définition incertaine

- 10 Pourtant la qualité, au-delà des spécifications dans lesquelles elle vient s'objectiver, apparaît comme une notion complexe. Elle n'est pas synonyme d'un niveau absolu de performance (haut de gamme) mais d'une « aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (Norme ISO 8402) des clients. Une telle définition place la qualité dans une dimension relationnelle et contractuelle entre le client et le fournisseur. Par ailleurs, le « besoin » dont traite la qualité est bien sûr une construction sociale, c'est une rencontre entre un « désir » ou une « demande » du client potentiel, psychologiquement et socialement déterminé, et l'opportunité d'une réponse par un fournisseur potentiel. Cette dimension sociale entre fournisseur et client est en fait plus complexe encore car elle convoque de multiples acteurs, aussi bien d'un côté que de l'autre. Côté « client », on trouve celui qui achète le produit (par exemple des parents pour un enfant, ou le service achat d'une entreprise) et celui qui l'utilise, mais on peut trouver aussi des acteurs plus abstraits, des prescripteurs qui représentent des intérêts spécifiques, l'État qui doit préserver l'intérêt général, des associations de consommateurs... et ces différents « clients » n'ont pas tous les mêmes exigences. Côté « fournisseur », on trouve ceux qui analysent le besoin du client (ou qui le créent), mais aussi les concepteurs, les fabriquant, les vendeurs..., et là encore les exigences et les objectifs ne sont pas les mêmes pour tous. On comprend donc que la qualité va devoir ici représenter un compromis. C'est pourquoi on peut considérer avec Frederik Mispelblom (1995) que la qualité, au singulier, n'existe pas, sauf à représenter un accord à un moment donné sur des critères qualité dominants, un compromis entre les exigences diverses et parfois contradictoires des acteurs qu'elle implique. Les caractéristiques, les spécifications, qui définissent la qualité d'un produit ou d'un service, ne sont donc qu'une objectivation de ce compromis.
- 11 Dans le champ des services, la définition de la qualité est encore plus incertaine du fait, notamment, de l'intangibilité du bien et de son caractère coproduit par le client dans un processus que certains spécialistes du marketing des services nomment la « servuction »⁴. Car ce qui caractérise précisément le service, c'est qu'il est « conditionné dans son existence même par la relation d'échange »⁵. Ainsi pourrait-on dire que la qualité du service est, pour une bonne part, une qualité en acte qui ne se laisse pas apprécier comme la stricte conformité à un besoin clairement identifié au départ.

Une approche communicationnelle

- 12 Sous la qualité « dure » des ingénieurs, apparaît donc une qualité plus « molle » et plus incertaine, une qualité qui, bien qu'objectivable en partie, ne peut pas être totalement définie une fois pour toutes, une qualité qui, notamment dans les services, se construit durant le processus de production lui-même. Il ne s'agit plus seulement de « bien faire » ce qui était prévu, mais de se montrer capable de gérer un processus forcément adaptatif qui met en jeu des acteurs disposant d'une certaine autonomie, y compris le client lui-même qui participe au processus de production. Cette perspective conduit à remettre en cause le modèle rationaliste classique de l'organisation.
- 13 Sans pouvoir examiner ici l'ensemble des débats sur la rationalité des organisations, on peut rappeler simplement que de nombreux travaux introduisent à une approche critique

de celle-ci. Parmi les principaux, mentionnons ceux de Simon qui, en développant le concept de « rationalité limitée » de l'homme, montre que celui-ci n'est pas capable « d'optimiser » ses comportements. L'homme, en simplifiant un contexte donné, choisit la solution qui lui paraît la plus « satisfaisante » et non pas la « meilleure » du point de vue d'une rationalité omnisciente. Dans le prolongement de ces travaux, Crozier et Friedberg ont bien montré que les acteurs disposent toujours d'une certaine autonomie et développent un comportement stratégique en fonction de leurs perceptions des enjeux des situations dans lesquelles ils sont placés. March va plus loin encore en remettant vraiment en cause la rationalité comme principe organisateur des conduites et en soulignant que l'ambiguïté est inhérente à l'organisation et aux hommes qui la composent.

- 14 Toutes ces critiques de la rationalité accréditent l'idée que l'organisation homogène et cohérente est un mythe, que l'information qui y circule ne peut pas être considérée comme une simple « donnée » qui commanderait ou contrôlerait le comportement des acteurs selon une communication purement instrumentale. L'organisation doit être conçue comme un construit de sens plutôt que comme une réalité préformée.
- 15 Ce sont les acteurs qui, en coproduisant l'information qu'ils appréhendent, dessinent les contours d'une organisation subjective⁶. L'organisation est un système complexe dans lequel alternent et se côtoient stabilité et changement, actions codifiées et zones de flou, consensus et conflits, un système complexe dont il est illusoire de vouloir connaître et contrôler la totalité des processus internes. Ainsi, pour de nombreux sociologues du travail⁷, l'activité nécessite aujourd'hui que soit laissée une réelle autonomie aux acteurs, lesquels doivent pouvoir exercer « leur intelligence collective des situations »⁸ en communiquant, l'organisation devant seulement « borner l'espace des possibles »⁹.
- 16 La rationalisation et la formalisation de l'activité sont utiles à condition de ne pas les concevoir comme des moyens d'objectiver l'activité pour en déposséder les acteurs, car la qualité, particulièrement dans les services, ne peut se satisfaire d'opérateurs automates. De même, loin de jouer un simple rôle de coordination de tâches prédéfinies, la communication doit permettre aux acteurs l'exercice d'une coproduction du service. En paraphrasant quelque peu la thèse de Zarifian (il existe une relation directe entre la question de la compétence et celle de la coopération), nous avançons qu'il existe une relation importante entre la production de la qualité et la coopération des acteurs. Sans rejeter en bloc le modèle rationaliste classique, notre conception intègre la complexité et l'incertitude du fonctionnement organisationnel. Il s'agit de changer de paradigme, c'est-à-dire de porter un autre regard sur l'organisation qui renverse la perspective habituelle. La rationalisation est conçue comme un des outils du management et non comme une fin en soi, un outil au service d'un processus de coproduction qui devient le cœur de la politique qualité.

La qualité du service formation

- 17 Nous avons expérimenté notre conception dans le champ de la formation. La formation continue est devenue ces dernières années un secteur de plus en plus concurrentiel, essentiellement par la volonté des entreprises de rentabiliser un investissement devenu très lourd, un investissement de plus en plus stratégique aussi si l'on considère l'accroissement du travail qualifié et l'évolution rapide de cette nécessaire qualification. Les entreprises désormais achètent de la formation et se soucient du retour sur

investissement de cet achat. Le financement public de la formation continue tend lui-aussi à devenir plus rigoureux et l'État se préoccupe de déterminer des indicateurs d'efficacité des organismes de formation auxquels il attribue ses subsides¹⁰. Ainsi peut-on parler, pour la formation continue, d'un « basculement du social vers l'économique » et de son « entrée dans une véritable économie de service » comme l'exprime Pierre Caspar (1996, 1995), professeur au CNAM, tendance qui, selon cet auteur, « vaut même au sein du secteur public ». Si la formation initiale est assurément moins directement concernée par les contraintes liées à l'économie de marché, la préoccupation de son efficacité n'en est pas moins d'actualité dans un contexte d'argent rare où la population des usagers de l'École a crue de façon exponentielle, notamment à l'Université.

- 18 Deux tendances lourdes semblent en fait résumer l'histoire récente du secteur de la formation. La première concerne l'évolution de ses finalités. La formation (terme désormais plus courant que l'éducation) est de plus en plus subordonnée à une vision utilitaire qui pousse au développement de son caractère professionnel¹¹ et de pratiques consuméristes auxquelles Moeglin remarque que les « institutions et usagers se sont convertis avec une rapidité surprenante »¹². Par ailleurs, le développement d'une rationalisation¹³ des prestations, liée à une marchandisation accrue, semble également incontestable même si le débat sur l'industrialisation possible de ce champ reste ouvert¹⁴. Ces évolutions poussent en tous cas de plus en plus à concevoir la formation comme une réponse à un besoin dans une logique de service.
- 19 C'est dans ce contexte que se développe la réflexion sur la qualité du service formation. Ce mouvement est plus marqué en formation continue qui se situe explicitement dans le champ du marché concurrentiel. Certains organismes de formation sont engagés sur des programmes qualité leur permettant de postuler à des certifications selon la norme ISO 9001.
- 20 D'autres encore établissent leurs propositions sur la base des normes françaises NF X 50-760 qui visent à structurer la demande et l'offre de formation. Même si la tendance à courir après une certification est parfois fortement remise en cause, il est probable que la préoccupation pour des démarches qualité ira se développant si l'on considère que, parallèlement, les clients, État, Régions et grosses entreprises généralisent les procédures d'appel d'offres (au moins pour les contrats importants) et que l'exigence de qualité devient un critère désormais essentiel dans le choix de tel ou tel prestataire. Au sein même de l'Éducation Nationale, les initiatives se multiplient. Depuis 1986, et de façon plus forte depuis 1991, La Direction des Lycées et Collèges du Ministère soutient les GRETA (Groupements d'établissements) et les DAFCO (Délégations Académiques à la Formation Continue) dans leurs actions d'amélioration de la qualité. Par ailleurs, certains services de formation continue des universités, sous la pression de quelques Conseils Régionaux, sont déjà engagés dans des démarches qualité, voire de certification ISO 9000 (Metz et Saint Nazaire, par exemple) pendant que le Ministère de l'Enseignement Supérieur, via un groupe national de pilotage, élabore un dispositif général d'aide à la mise en œuvre de telles démarches. En formation initiale également, certaines expériences commencent à voir le jour ici ou là.

Un construit social

- 21 On l'aura compris, si la qualité de la formation semble devenue l'un des défis des années à venir¹⁵, c'est avant tout parce qu'une logique d'efficacité et de rentabilité économique

tend à s'imposer dans ce secteur comme dans les autres. Mais ceci ne veut pas dire pour autant que le modèle entrepreneurial du secteur marchand doive désormais régner en maître sur un service qui, au delà de sa nécessaire adaptation aux exigences économiques, reste avant tout un outil de développement humain et social. Il ne s'agit donc pas d'appliquer purement et simplement les logiques de la qualité industrielle au secteur de la formation, mais plutôt de se donner les moyens de penser leur transfert intelligent dans ce champ¹⁶.

- 22 La formation est un bien immatériel dont il n'est pas aisé d'apprécier la qualité. Il est difficilement objectivable et la « satisfaction » de ses « clients » (apprenants, prescripteurs, financeurs), si elle représente un indicateur intéressant (qui a souvent le mérite de questionner les systèmes établis), procède d'une vision consumériste quelque peu réductrice, voire démagogique, de la qualité de la formation. En fait poser la question de la qualité de la formation, c'est d'abord poser celle de ses finalités. Or, notre enquête auprès d'acteurs de systèmes de formation (recherche-action et entretiens semi-directifs auprès d'une quarantaine de responsables, formateurs et apprenants ; Laurens, 1997) a justement montré que celles-ci sont plurielles et diversement définies par les acteurs. Dans les formations continues universitaires, sur lesquelles notre enquête a plus particulièrement porté, il semble même que cohabitent deux « modèles » sensiblement différents de la qualité de la formation. L'un, fortement inspiré du modèle contractuel de la formation continue, dans lequel il s'agit d'acquérir des compétences directement transférables dans le milieu professionnel. L'autre, plus marqué par la tradition universitaire, qui vise le développement de capacités plus générales et d'une « ouverture d'esprit » dans la perspective d'une meilleure insertion sociale. Concernant l'organisation de la formation et son déroulement, nous avons également mis en évidence des « attentes » différentes selon les catégories d'acteurs, certains accordant par exemple plus d'importance à la logistique déployée, d'autres à la relation pédagogique, certains mettant davantage l'accent sur l'analyse des besoins en amont de la formation, d'autres encore sur les liens entretenus avec le milieu professionnel durant la formation... Sans pouvoir aujourd'hui tracer précisément la « carte » de ces différentes attentes, il apparaît cependant clairement que la qualité de la formation ne peut être qu'un compromis entre des objectifs et des stratégies diverses, un compromis qui se construit, au moins en partie durant le processus de formation.

Une qualité coproduite

- 23 Les « clients » de la formation ne peuvent pas être considérés comme des consommateurs passifs. Notre enquête sur le terrain a montré que le prestataire est, aux yeux de tous, responsable de proposer un système cohérent et rigoureux : formalisation des objectifs, « compétence » des acteurs, adéquation des moyens matériels, organisation et gestion du temps... Mais nous avons aussi constaté que la concertation et la coordination constituent pour tous des principes clé du management de la qualité de la formation. Le déroulement de la formation est dominé par un modèle que l'on peut qualifier d'adaptatif. Il s'agit de tenir à la fois deux impératifs : une cohérence forte du système et une souplesse de son fonctionnement. Au-delà de la simple coordination, c'est une bonne coopération des acteurs qui est souhaitée, c'est-à-dire une capacité de ceux-ci à fonder leurs actions respectives sur le sens qu'ensemble ils peuvent leur donner en communiquant pour exercer « leur intelligence individuelle et collective des situations »¹⁷. Dans le même ordre

d'idée, les acteurs que nous avons interviewés insistent sur l'importance de l'écoute des apprenants et sur la mise en œuvre d'une pédagogie que l'on peut qualifier de participative. Il s'agit là encore d'adapter la formation et de s'appuyer sur les attentes des apprenants pour l'actualiser, pour permettre aux apprenants de se l'approprier, de l'utiliser dans leur projet personnel ou professionnel. Il s'agit au cours du processus de donner du sens à la formation.

- 24 Les clients, et notamment les apprenants, participent activement à l'avènement du service. La formation est coproduite par les différents acteurs qu'elle concerne. Elle ne peut donc être entièrement programmée à l'instar d'un processus industriel classique. La qualité dépend certes du respect d'un cadre organisationnel posé par le prestataire mais aussi de la possibilité pour les acteurs de coopérer durant le déroulement du processus, pour adapter ce qui était initialement prévu, voire parfois pour faire ce qui n'était pas prévu.

Au-delà de la conformité

- 25 Pourtant, nos travaux d'analyse des normes de référence (Norme ISO 9001 et Fascicule FD X 50-764) pour l'assurance qualité en formation ont mis en évidence que celles-ci proposent un modèle extrêmement rationaliste de la formation, fondé sur la commande et le contrôle d'un système préétabli.
- 26 Même si ces normes laissent incontestablement des marges de manœuvre dans l'application que chacun peut en faire, jamais elles n'identifient la coopération des acteurs comme un véritable facteur de qualité. Elles raisonnent en fait en terme de qualité de conformité, l'essentiel étant de bien faire ce qui est prévu.
- 27 Entre le « modèle » de l'assurance qualité proposé par les normes actuelles et les conceptions de la qualité de la formation par les acteurs, il y a donc plus qu'un hiatus. Il est patent que la plupart des acteurs s'accordent aujourd'hui sur une conception contractuelle de la formation conforme à la définition industrielle classique de la qualité : la formation est un service qui doit satisfaire les attentes de ses « clients ». Mais au-delà de ce consensus apparent, les attentes réelles des uns et des autres divergent sensiblement.
- 28 L'introduction des démarches qualité en formation a le mérite de resituer celle-ci comme un processus global de réponse à une demande sociale, de responsabiliser l'ensemble des acteurs depuis l'analyse de la demande jusqu'à l'évaluation finale. Mais la seule rationalisation de ce processus paraît une mauvaise réponse au problème posé. Il n'est pas douteux qu'une rationalisation et une formalisation des processus de formation apportent une certaine garantie de moyens et de sérieux dans leur utilisation. La formation ne peut pas être laissée au risque de l'improvisation qui cache parfois mal l'irresponsabilité de certains de ses acteurs, mais elle ne peut pas non plus être réduite à une succession d'opérations techniques réglée par des qualitatifs en mal de transparence et d'ordre. La formation est un processus dont on ne peut réduire la complexité à la complication d'une mécanique de précision. L'homme doit y être considéré comme un acteur central plutôt que comme un facteur à maîtriser parmi les autres.
- 29 Il reste, à partir de ces constats, à continuer la réflexion et les expérimentations pour concevoir des démarches originales de gestion et d'amélioration de la qualité en

formation. Au-delà d'une stricte logique de conformité, il s'agit de concevoir la formation comme un processus de service coproduit par ses différents acteurs et dont la qualité doit aussi être appréciée en terme d'usage¹⁸.

La qualité du service

- 30 Cette orientation de recherche s'inscrit en fait dans le prolongement des travaux réalisés ces dernières années sur les services et dans lesquels la notion de coproduction a été employée pour désigner essentiellement le rôle particulier que joue le client ou l'utilisateur dans le processus de production¹⁹. L'incertitude qui marque fortement ce processus impose aux acteurs fournisseurs du service une capacité à faire preuve d'autonomie et d'initiative pour adapter la mise en œuvre du service à une situation toujours quelque peu singulière. Dans ce cadre, la coproduction prend tout son sens dans la nécessaire coopération des acteurs pour construire une réalité qui n'est pas entièrement « déjà-là », pour adapter ce qui était prévu en fonction des relations qu'ils établissent entre eux et avec la situation de production.
- 31 La production du service oblige en fait à reposer le problème de la relation client/fournisseur qui ne peut plus être considérée comme une relation de consommation passive d'un bien objectif et entièrement prédéterminé. La production se fait en partie au moins en présence du client et avec sa participation (front office) si bien que « la relation de service » devient l'objet de toutes les attentions dans une démarche qualité de service.
- 32 Mais ce problème de la « relation de service » concerne aussi la production de biens matériels car la qualité de ces biens ne se résume pas à un haut niveau de qualité de produit qui serait donné par une maîtrise quasi-parfaite des processus de production. La qualité, par définition, est une relation. La satisfaction du client oblige en quelque sorte à réintroduire celui-ci dans l'entreprise, à prendre en compte par exemple l'utilisation future du produit par le client, à intégrer le processus de consommation dans la mise en œuvre du processus de production. Ainsi, on peut constater avec Zarifian (1998) que « la qualité du service déstabilise cet acquis historique incontournable qu'est la qualité intrinsèque de la maîtrise des processus ». On peut avoir un très haut niveau de qualité intrinsèque sans que le client soit pour autant satisfait, un très haut niveau de maîtrise des processus, donc des produits, et un très faible niveau de qualité du service.

Une mutation communicationnelle

- 33 Les recherches sur la qualité constituent donc à notre sens une « entrée » particulièrement pertinente pour interroger les changements organisationnels actuels et les conceptions des communications organisationnelles. De la qualité de la formation à celle des services en général, puis à celle des « produits », un fil rouge lie les mêmes questions qui portent sur les modes de coopération des acteurs.
- 34 C'est dans cette perspective générale que nous plaçons la poursuite de nos recherches sur la qualité de la formation autour de l'hypothèse suivante : les démarches d'amélioration de la qualité (au sens large) dans le champ de la formation et de l'éducation participent d'une mutation communicationnelle de ces secteurs d'activités se traduisant pour les acteurs par une augmentation des exigences de coproduction des services fournis. Cette mutation semble d'ailleurs sur beaucoup de points s'inspirer de l'évolution du secteur de

la formation professionnelle continue (rationalisation, professionnalisation, marchandisation...) et procéder d'une introduction de plus en plus forte d'éléments de contractualisation et de négociation en dévalorisant la forme scolaire classique²⁰. Elle est dénoncée par certains²¹ comme « libérale » et consumériste ou par d'autres²² comme participant d'un « projet communicationnel » qui ébranle le modèle traditionnel de l'École définit essentiellement contre la communication. Mais elle représente aussi une évolution du rôle du formateur qui, s'il ne peut pas faire fi d'une posture philosophique indépendante des contingences de la communication, ne peut pas non plus ne pas tenir compte du contexte dans lequel s'inscrit son action²³. Elle s'inscrit en outre dans le vaste mouvement dit de « modernisation des services publics » engagé depuis une bonne dizaine d'année en France et qui consiste lui aussi à redonner une nouvelle place à l'utilisateur dans une perspective de plus grande souplesse d'action et de meilleure gestion des moyens. Il y a donc là un débat philosophique et scientifique qui éclaire la signification des démarches qualité en formation.

- 35 Notre hypothèse est donc que les démarches qualité – au sens large, c'est-à-dire toutes les démarches qui visent à maîtriser ou à améliorer la qualité de la formation et de l'éducation – participent de cette ouverture communicationnelle des services publics de formation. Ces démarches invitent en effet à la fois à un effort de rationalisation des processus (notamment par le biais de la formalisation d'une information processuelle) mais surtout à une réflexion sur la coopération des acteurs – internes et externes – impliqués. En focalisant l'attention de tous sur la « relation de service », elles obligent à interroger la dimension communicationnelle du processus de formation et la « coproduction » du service par les différents acteurs impliqués. Ce faisant, elles déstabilisent des pratiques organisationnelles et des rôles établis et incitent à leurs recompositions.

BIBLIOGRAPHIE

Afnor, Norme ISO 8402, *Management de la qualité et assurance de la qualité - Vocabulaire*, Paris, 1994.

Afnor, Norme ISO 9001, *Normes pour le management de la qualité et l'assurance de la qualité*, Paris, 1994.

Afnor, Norme FD X 50-764, *Formation professionnelle - L'assurance qualité en formation professionnelle*, Paris, 1995.

Afnor, Norme NF X 50-760, *Formation professionnelle - Organisme de formation - Information relative à l'offre*, Paris, 1995.

BARCET A., *La montée des services : vers une économie de la servuction*, Thèse d'État en Sciences Économiques, Université Lyon II, 1987.

BONAMY J., VOISIN A., « *La qualité de la formation : effet de mode ou lame de fond ?* », *Éducation permanente* n° 126, 1996, pp. 13-29.

- CASPAR P., « *Quelques tendances d'évolution de la formation d'adultes* », Point recherche-entreprise, Entreprises-formation, n° 83, Avril 1995.
- CASPAR P., « *Bilan et perspectives en formation continue* », Sciences Humaines, hors série n° 12 – février-mars 1996, pp. 14-16.
- CHARLON E., DEMAÏLLY L., FEUTRIE M., VERMELLE M.-C., « *La rationalisation dans les organismes de formation travaillant avec les entreprises* », Colloque La notion de Bien Éducatif, Roubaix Janvier 1994, Actes IUP INFOCOM/CREDO, Université de Lille III, pp. 193-212.
- DEMAÏLLY L., « *La transmission des savoirs comme rapport symbolique* », Cahiers Lillois d'Économie et de Sociologie, n° 23, 1994.
- DUPOUEY P., *L'approche qualité en éducation et formation continue*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- EIGUER P., Langeard E., *Servuction, le marketing des services*, Paris, Ediscience international, 1987.
- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.
- LAURENS P. et al., *Construire la qualité de la formation*, Toulouse, Eres, 1998.
- LAURENS P., *Qualité et communication organisationnelle, contribution à une approche communicationnelle de la qualité appliquée aux activités de formation*, Thèse de doctorat (N.R.) en sciences de l'information et de la communication, Toulouse II, 1997.
- LE BOTERF G., BARZUCCHETTI S., VINCENT F., *Comment manager la qualité de la formation ?* Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- LE GOFF J.-P., « *L'érosion des finalités éducatives* », synthèse de cette communication réalisée par Fichez E. in *Études de communication* n° 14, 1993, pp. 75-76.
- LE MOIGNE J.-L., « *L'information forme l'organisation qui la forme* », Sciences de la Société, n° 33, Octobre 1994, pp. 15-24.
- MAYERE A., *Pour une économie de l'information*, Paris, Éditions du CNRS, 1990.
- MEIRIEU P., « *Communication et formation, un même métier ?* », in Dortter J.-F. (dir.), *La communication appliquée aux organisations et à la formation*, Démos, Paris, 1998.
- MISPELBLOM F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions du travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 1995.
- MOEGLIN P., « *L'espace public à l'école de la société pédagogique* », in Pailliant I. (dir.), *L'espace public et l'emprise de la communication*, Paris, Ellug, 1995, pp. 99-117.
- ROUQUET R., « *La valorisation de l'image qualité des produits et services français : l'étude Sofres* », Réalités industrielles, Annales des mines, Éditions ESKA, Paris, avril-mai 1996, pp. 21-22.
- Sciences de la Société*, n° 46, Février 1999.
- TERSSAC G. de, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- ZARIFIAN P., *Travail et communication*, Paris, PUF, 1996.
- ZARIFIAN P., Ouverture du colloque « Coproduction de la qualité », Université Toulouse III, 1998, non publié.

NOTES

1. Laurens, 1997.
2. Rouquet, 1996.
3. Friedberg, 1993, p. 30.
4. Eiglier et Langeant, 1987. Barcet, 1987.
5. Mayère, 1990.
6. Le Moigne, 1994, p. 19.
7. *Sciences de la Société*, n° 46, 1999.
8. Zarifian, 1996.
9. Terssac G. de, 1992, p. 221.
10. Dupouey, 1992.
11. Le Goff, 1993, p. 75.
12. Moeglin, 1995.
13. Charlon et al., 1994, p. 205.
14. *Études de communication*, n°14,1993. Colloque *La notion de bien éducatif*, 1994.
15. Le Boterf et al., 1992.
16. Bonamy et al., 1996.
17. Zarifian, 1996, p. 20.
18. Laurens et al., 1998.
19. Joseph et Jeannot, 1995 ; Chauvière et Godbout, 1992 ; de Bandt et Gadrey, 1994.
20. Demailly, 1994.
21. Debray, 1998.
22. Mœglin, 1995
23. (Meirieu, 1998).

RÉSUMÉS

Les démarches qualité aujourd'hui mises en œuvre de façon systématique par beaucoup d'entreprises, visent généralement à assurer la stabilité et la fiabilité des processus de production pour obtenir un produit conforme aux spécifications. Pour ce faire, elles s'appuient sur la formalisation du système de production et des tâches des opérateurs ainsi que sur la mobilisation des hommes. Ces démarches reposent en fait sur un modèle qui conçoit la communication comme un instrument chargé d'assurer le fonctionnement apaisé d'une organisation homogène et rationnelle.

Pourtant, la qualité ne peut se réduire à la conformité à des spécificités préétablies. Dans les services, notamment dans le secteur de la formation, la qualité est un construit social, un compromis entre les exigences des différents acteurs qu'elle implique. La formation est un bien immatériel dont la qualité dépend de la coopération des acteurs, et notamment des « clients » qui participent au processus de production. Cet article propose une approche communicationnelle de la qualité fondée sur une conception plus constructiviste de l'organisation.

Quality processes nowadays systematically developed by many firms, generally aim at ensuring the stability and the reliability of production processes to realize a product that meets their specified requirements. In order to do so, they necessitate the precise definition of the production system and of the tasks to be performed as well as the mobilization of men. These processes are in fact based on the model that considers communication as an instrument that has to ensure the smooth running of the homogeneous and rational organization.

Quality cannot be reduced to the conformity to pre-established specifications. In services, and especially in the sector of training, quality is a social construction, a compromise between requirements of various actors involved in it. Training is an immaterial good whose quality depends on cooperation of the actors and especially of « customers » who are part of the production process. This article suggests a communicational approach of quality founded on a more constructivist conception of organization.

INDEX

Mots-clés : qualité, formation, coproduction.

AUTEUR

PATRICK LAURENS

Patrick Laurens est maître de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'IUT Paul Sabatier - Université Toulouse ED. Chercheur au LERASS, il est coresponsable de l'équipe de recherche « Changement organisationnel et qualité ». Auteur notamment, avec un groupe de recherche, de *Construire la qualité de la formation*, Erès, Toulouse, 1998.